

論文

Cause Related Marketingによる2つの利益追求についての研究

「乳がんで亡くなる患者の数をへらす」という大義を企業の利益に結びつける
ビジネスの事例にもとづいて

高 田 一 樹*

1. 問題の所在と先行研究 企業による2つの利益追求

企業はビジネスをつうじて2つの利益を追求できるという議論がある。ひとつは企業にとっての営利であり、もうひとつは社会において大義とされる非営利である。「大義」に関連づけたマーケティング(Cause Related Marketing: CRM)論と呼ばれる議論によると、この2つの利益が結ばれるという。だが、株式会社が自己利益を追求する組織だとすれば、企業の非営利的な活動は矛盾なのではないか。

CRMの前提は、企業にとっての営利と非営利的な要素が関連づけられてはじめて成り立つ。企業が営利を追求するかぎり、ビジネスにおける非営利的な要素を小さくし、取り除くほうが理にかなう。だがCRMの議論によれば、企業が非営利的な活動をすることは矛盾ではないという。大義がかかけられたビジネスを紹介しながら、企業側が2つの利益追求を理のあることだと解し、また解さない条件について考える。

「大義」という言葉はしばしば抽象的なイメージをとめないがちだが、企業が大義のために取り組む具体的な事例がある。1990年代のはじめごろから欧米圏のいくつかの企業は、乳がんで亡くなる患者の数をへらすための活動にかかわってきた。その活動とは、非営利的な活動のための資金を調達するしくみをつくること(ファンドレイジング)であり、乳がん検診を促進させるための教育や啓発をすることだった。この論文では企業の具体的な事例に注目する観点から、「大義」ではなくCauseという原語を使うことにする。

CRMは、非営利/非政府組織が運営資金を調達する方法のひとつとして知られる。たとえば、1,000円の商品が売れるごとに、その売り上げから100円分を非営利的な目的に使うというしくみでおこなわれる「寄付つき商品」の販売はその代表例である。企業によって売り上げの一部が非営利的な活動のために寄付される。消費者が「寄付つき商品」をたくさん買うほど、商品の売り上げが増え、よりおおくの寄付が集められる。このしくみによって、貧困地域への水・食糧支援、学校教材の提供、自然環境の保護、医療支援、スポーツ・芸術の振興、学術研究の助成のためのファンドレイジングがおこなわれてきた。

先行研究によると、CRMには3つの効果があると説明される¹。1つ目に商品の販売を促進する役割、2つ目に非営利的な活動の資金を調達する役割、3つ目に企業と非営利/非政府組織との連携をつよめる役割である。また国内外の雑誌・書籍・論文のなかで「寄付つき商品」の事例は数多く紹介されてきた²。だが、日本では欧米圏にくらべて事例が少ないうえに、CRMの可能性や課題について研究成果の十分な蓄積があるとはいえない。

この論文では、企業が営利と非営利を関連づける契機が「寄付つき商品」の販売だけではなく、プロモーション活動にもあることをはじめに指摘する。「企業の社会貢献」は「寄付つき商品」の販売とおなじ枠組みで論じることができる。一般に、イベントやキャンペーンの目的は公告媒体や販売網を通じて、消費者に商品のよいイメージや企業ブランドを認知させることにおかれる。それが企業にとって営利になる。いくつかの企業はそのプロモーションにCauseの重要性を数多くの人々に知らせる活動を組み入れてきた。非営利的な活動を企業の営利に結びつける考えかたは、CRMとおなじ発想である。これまで「寄付つき商品」がCRMの典型としてたびたび取り上げられてきたが、「企業の社会貢献」にも企業にとっての営利が非営利にむすびつけられる結びつけるCRMの議論を拡張す

キーワード: コース リレйтиッド マーケティング、企業の社会的貢献、乳がん、ピンクリボン、ビジネスエシックス

* 立命館大学大学院先端総合学術研究科 2003年度入学 公共領域

る余地がある。

はじめに、企業がCauseに關与できる非営利的な活動について説明する。この論文では、乳がんで亡くなる患者の数をへらす企業の取り組みに注目し、Causeのために企業が關与できることを検討する(2節)。次に、CRMの事例を「ファンドレイジング型」と「プロモーション型」に分類し、営利と非営利が關連づけられるしきみを明らかにする(3節)。最後に、企業が2つの利益を追求し、また追求しない条件について考察する(4節)。

この論文の結論として、CRMを成り立たせるためには、企業が非営利的な活動に必要となる「負担」を将来の利益にむけた「投資」とみなす条件が不可欠なることを述べる³。消費者が企業の非営利活動を高く評価するか、特定の非営利を組織にとって有意だと企業が判断するならば、CRMの考えは理にかなう。だが、その「負担」が企業にとって文字通り負担であるならば、縮小され排除されるほうが合理的になる。企業がCauseのための非営利的な貢献を「投資」や「負担」として評価する判断次第で、CRMは成り立ち、また成り立たないことを明らかにする。

2. Causeのための企業活動 - ファンドレイジングとプロモーション

1990年代のはじめごろから、乳がんで亡くなる人の数をへらし、患者の家族をへげまし、故人を偲ぶシンボルとしてピンクリボンが使われている⁴。いくつかの企業はピンクリボンを使ったビジネスをしてきた。たとえば「寄付つき商品」のラベルやポスターにピンクリボンが印刷され、プロモーションのためのイベントやキャンペーンで布製のリボンや金属製のバッジが配られた。

乳がんが早期に発見・治療されるならば、死亡するおそれは低いと考えられている⁵。手で触って異変に気づき、腫瘍が見つかることもある。視触診するだけではなく、マンモグラフィ(乳房X線撮影装置)による検診のほうが発見に効果的だともいわれる⁶。だが早期発見の方法が確立されていても、乳がんで亡くなる人は少なくない⁷。それはひとつに、乳がんについて知る機会が少ないためである。知識不足で検診を受けず、がんの発見を遅らせることが考えられる⁸。もうひとつに、人的・物的な医療体制を整えるための費用が足りないためである。乳がんの情報提供や検診の啓発を無償で提供することはできない。またマンモグラフィを普及させ、撮影技師や乳腺外科医を養成し、地域に配属し、さらに乳がん研究を助成するためにも経済的な資源が必要になる。適切な検診や治療が施されるためには、その費用がまかなわれなければならない。それが不十分であるほど、乳がんの現状を改善することは難しくなる。

情報提供や費用補助の面において、これまでの公的な支援が十分だったとはいいいがたい。日本では健康保険制度によって個人の医療費にかかる経済的な負担は相対的に低く抑えられてきたが、検診費や治療費は無料ではない。その費用を負担したくない人、できない人がいるために、適切な検診や治療を受けられないことが想定される。さらに医療の質と量を一定水準で保障するための政策的な課題がある。具体的には、マンモグラフィの解像度や医師の専門的知識・技術などの水準を法的に義務づける政府の指針は必ずしも明確ではない。これまで乳がん検診が政府による十分な支援を欠いたままおこなわれてきた経緯が日本にはある⁹。

企業はピンクリボンをつかってビジネスに2つの非営利的な要素を組み入れてきた。ひとつは、Causeに必要な費用をいくらかカバーめするためのファンドレイジングであり、もうひとつは、乳がんの情報提供と検診の啓発をうながすイベントやキャンペーンである。営利的な活動に非営利的な要素を結びつける方法によって、2つの利益を実現させる可能性が示されてきた。

3. 2つの利益を關連づけるしきみ

営利と非営利との結びつきを明らかにするために、CRMの事例を2つに分類する。企業が「寄付つき商品」の条件を決めるしきみを「ファンドレイジング型CRM」と呼び、イベントやキャンペーンの内容とその経費を決めるしきみを「プロモーション型CRM」と呼ぶことにする(下図1)。2つの方法は、非営利が営利に結びつくという共通の発想で理解できるが、「企業の社会貢献」もCRMの枠組みのもとで論じることができ、さらに企業にとっての営利とCauseのための非営利の内容がそれぞれの方法では異なることをこの分類を通じて指摘する。

3-1. ファンドレイジング型CRM

「寄付つき商品」を販売するしくみをファンドレイジング型CRMと呼ぶ。企業は消費者の購買判断が寄付に結びついていることを宣伝する。「寄付つき商品」が売れるほど、寄付金が集まり、商品の売り上げもふえる。このしくみの特徴は、商品の選定、販売期間、寄付の割合など「寄付つき商品」の販売条件が企業によって決められることにある。

Avon Productsは、1990年代のはじめから世界50カ国あまりの販売網をつうじて乳がん死をへらすためのファンドレイジングにとりくんできた¹⁰。その一例として同社の日本法人は、2005年10月に韓国の俳優ペ・ヨンジュン（Bea Yonjung）のサイン入りリップスティックを販売した。商品の売り上げ（1,200円）には70円分の寄付が含まれる。ほかにもピンクリボンがデザインされたクマのぬいぐるみ、ピンどめ、コンパクト、ネクタイを販売して、それぞれの売り上げに応じて一定の金額が寄付されると宣伝している。そして、集められた寄付金は、Avon基金によって主に管理され、Causeのための非営利的な活動に使われる¹¹。

複数の企業がファンドレイジングにとりくむことで、医療機関や非営利組織の活動資金を部分的にまかなうことができる。City of Hopeは、がんと難病を専門とするアメリカ有数の医療機関として知られ、運営費の約20パーセントを個人や企業からの寄付に依存する¹²。また、The Susan G. Komen Breast Cancer Foundation（Susan乳がん基金）も、ピンクリボンをビジネスに使用する複数の企業から寄付をうけて運営される¹³。

ファンドレイジングの金額に上限や下限が設けられると、企業側の負担をあらかじめ企業みずから調整することも可能になる。M&M'sは、ピンクリボンのパッケージにピンクと白にコーティングされたチョコレートを入れて販売する¹⁴。同社は14オンス入り1袋ごとに5セント、21.3オンス入り1袋ごとに50セントをSusan乳がん基金に寄付し、最低でも25万ドルの寄付を約束している。

Yoplait yogurtは、“Save Lids to Save Live”（ふたを集めて命を救おう）キャンペーンを毎年9-12月に実施している。期間中、ヨーグルトのうぶふたにはピンクリボンが印刷される。そのふたをYoplaitあてに送ると、1枚につき10セント、最低でも50万ドルがSusan乳がん基金に寄付される。同社は2004年に210万ドル、累計でおよそ1,400万ドルの寄付金を集めてきた。また、Hansen'sも2001年から“Save Lives, Send Tabs”（リング・プルを集めて命を救おう）という同じしかけのCRMでジュースを販売する。キャンペーン期間中に、特定のジュースの缶にピンク色のプルタブが取りつけられる。そのプルタブを1つ送るごとに、Hansen'sが10セントをCity of Hopeに寄付する。2003年度の結果報告によると、目標をうわまわる100万個のリング・プルが集められ、寄付上限の10万ドルが渡された。

寄付割合の高いファンドレイジングに「本業」とは一線を隔してとりくむ企業もある。自動車メーカーのFordは、2005年にファッションデザイナーのLilly Pulitzerと提携して、ピンクの花柄のシルクスカーフを販売した¹⁵。1枚35ドルで販売されたスカーフは、そのおよそ85パーセントにあたる30ドルがSusan乳がん基金に寄付される商品だった。またBMWは、Pink Ribbon Collectionと命名した衣料品に同社のロゴマークとピンクリボンを印刷して、その利益のおよそ80パーセントをSusan乳がん基金に寄付する商品としてインターネットで販売する。

ファンドレイジング型CRMは、消費者が企業の非営利的な活動を購買にむすびつけることがポイントとなる。ファンドレイジングのしくみをつくる「負担」を引き受けるのは企業の側である。だが、企業の非営利的な活動を購買に反映させ、どれだけ寄付するかは、消費者の購買にゆだねられる。企業は消費者の購買判断に直接関与することはできない。消費者が寄付分の「負担」を商品の付加価値としてみなす「主体」になるのであれば、商品の売り上げと寄付が結び付けられる。その結果企業は2つの利益を追求できるしかけがこのCRMの特徴である。

3-2. プロモーション型CRM

企業がイベントやキャンペーンを通じてCauseについての情報を提供するしくみをプロモーション型CRMと呼ぶ。プロモーションの内容とその経費を企業が決めるしかけにこのCRMの特徴がある。企業側の意向に添ってイベントやキャンペーンのターゲットを絞り込むことで、乳がんに興味を持ちにくい層の人たちに情報提供する可能性が開かれる。「寄付つき商品」に関心を持たない人たちも乳がんについて知らせる余地があるところに、ファンドレイジング型CRMとの違いがある。

BMWは1997年から“BMW Ultimate Drive”(究極のドライブ)という試乗会を各販売エリアで定期的に開催し、自動車に関心のある人たちにCauseの存在を知らせてきた¹⁶。このイベントでは地域ごとの乳がん死をへらす活動の功労者が表彰されるのだが、そのときに寄付付きの試乗会も催される。イベントの参加者がピンクリボンで塗装された自動車を試乗すると、BMWが1マイル(約1600メートル)につき1ドルを年間100万ドルまで寄付する。

3Mは2004年に“World's largest pink ribbon”(世界最大のピンクリボン)というイベントをウェブサイト上で開催した¹⁷。サイトの訪問者はピンクリボン型の入力欄に氏名とメッセージを入力すると、1メッセージにつき1ドルが最大7万5,000ドルまでCity of Hopeに寄付される。インターネットを通じて集められた7万5,000のメッセージは3Mによってひとつずつピンク色のポストイットに転記され、長さ70フィート(約21メートル)のリボン型のポスターが制作された。同年10月にこの巨大なリボンはNew York Times Squareの外壁に飾られ、社名とともにCauseの存在を知らせる役割を果たした。

AIGスター生命(旧千代田生命)は、2005年10-11月のあいだにクイズへの参加を企業の寄付に結びつけるイベントをウェブサイトで開催した¹⁸。サイトの訪問者は、乳がんについての択一式クイズに1日に1回参加することができ、正解ごとに5円、不正解でも1円が積み立てられる企画であった。期間中、延べ31,204人が参加して、138,332円がNPO法人 乳房健康研究会に寄付された¹⁹。

企業はプロモーションに非営利的な要素を組み入れることによって、Causeに価値をおく経営方針と中長期的な展望のある企業像を消費者に示すことができる。それは「寄付つき商品」を販売するさいに企業が消費者に期待することとは異なる。商品と寄付が企業によって結びつけられる場合には、消費者が「負担」の主体となる。購買を通じて企業のCauseへの貢献が評価される。それに対して、プロモーションで多くを負担するのは企業の側である。もっともイベントやキャンペーンのなかで企業は「寄付つき商品」を販売することができる。だが、Causeをかかげるプロモーションの効果は、消費者が主体となるファンドレイジングのしくみをつくることよりも、企業が「社会貢献」という非営利的な活動に主体的に取り組む姿勢を消費者に知らせることに現われる。

Avonは、2001年から“The Kiss Goodbye to Breast Cancer Global Campaign”(乳がんにさよならキャンペーン)を主催している²⁰。このキャンペーンでは、乳がん死をへらす活動の功労者の表彰と、チャリティーウォークイベント“Avon Walk for Breast Cancer”がおこなわれる。乳がんの経験者、その家族や遺族に加えて、乳がんに関心をよせる人たちが2日間にわたって42.195キロメートルをあるく。参加者はCauseを共有することだけでなく、そのイベントを見かけた人たちにもCauseについてメッセージを発信することができる。

プロモーションは、人々が目にするさまざまな媒体を利用しておこなわれきめ細かく情報が伝えられる。Avonは2002年9月15日付けの朝日新聞に、乳がん企業とのイメージを結びつけた化粧品広告を掲載した。それは赤い服を着たひとりの外国人女性が写っている大きなポスターであり、「12分毎に一人、女性が乳がんと診断されています」というキャプションがつけられている。女性が着ている衣服の片胸の部分が破り取られ、(実際に新聞は破れていないが)ポスターの紙がえぐれたようにみえる。

人々に乳がんを暗示させるプロモーション活動は、企業や商品のよいイメージを伝える目的とおなじ利害のベクトルになるとは限らない。「ポスターの破れ」は必ずしも公告を見る人たちに好印象を与えないかもしれない。企業がCRMによって負いかねない「負担」とは経費的な側面だけではなく、印象、信用、ブランドなど容易に計量できない側面もある。それでもCauseを伝えることが組織にとって有意だとみなされるならば、伝えかたを工夫して非営利的な活動がおこなわれる。Causeの重要さを人々に文字情報として明確に伝えることも、乳がんの印象を少しやわらげることプロモーションでは可能である。

Estée Lauderは店舗を通じて乳がんの知識や自己検診の方法を消費者に知らせてきた。1994年から毎年10月にカウンターを窓口として乳がんの自己検診カードと布製のピンクリボンが配布されている²¹。さらにピンクリボンがデザインされた化粧品を期間限定で販売し、全額を乳がんのための基金に寄付する。2001年からは日本でも毎年10月にピンクリボンのグロスなど化粧品が数量限定で販売され、売上の全額が乳がん患者の支援団体「あけぼの会」に寄付されてきた²²。2004年には、乳がんについての講演会とメイクアップ教室“Pink Ribbon Clinic Beauty Seminar”があわせておこなわれ、その参加費の全額もあけぼの会に寄付された。

プロモーションは、企業が人々にイベントやキャンペーンに参加するようにながすだけではなく、広告や宣伝

に関心を示した人々がCauseに近づく自発性を期待する内容でおこなわれる。言われてさせられるよりも、自ら気づいてするほうが関心や注目を引きやすいのであれば、そのほうが効果的だと言えるかもしれない。Estée Lauderは2000年から毎年10月にランドマークをピンク色にライトアップするイベントを、世界約50ヶ国、200ヶ所以上の場所でおこなっている。たとえばEmpire State Building、Niagara Falls、Leaning Tower of Pisaなどがピンク色にライトアップされ、日本でも東京タワーが染めあげられる。“Global Landmark Illumination”と呼ばれるこのイベントには、乳がんの検診を受けてひとりでも多くの早期発見につながることを願うメッセージが込められている。大都市の建造物が情報の媒体として利用され、関心を喚起させやすいCauseの伝えかたが模索されている。

企業はプロモーションをつうじて2つの利益を追求する余地がある。ひとつはCauseをより多くの人々に知らせることであり、もうひとつは企業の非営利的な要素を加えた商品イメージや企業ブランドを構築することである。消費者はCauseをかかげる企業のビジネスを、商品の信用やブランドに結びつけるならば、それは企業にとって営利となりうる。企業の経営方針は組織の外部、とくに消費者からは見えにくいので、企業が短期的な営利を求めているのではないかと、消費者は企業の行動を危惧しかねない。そこで企業が中長期的な展望のもとで社会の要求に応える経営方針を消費者に伝えることができるならば、消費者はそれを消費の判断材料とみなすことが可能になる。供給元のわからない商品よりも、信頼できる企業の商品を消費するほうが安心でき、そこに付加価値が見いだされる。企業は消費者の危惧を緩和させるしくみとしてCRMを使うことができる。

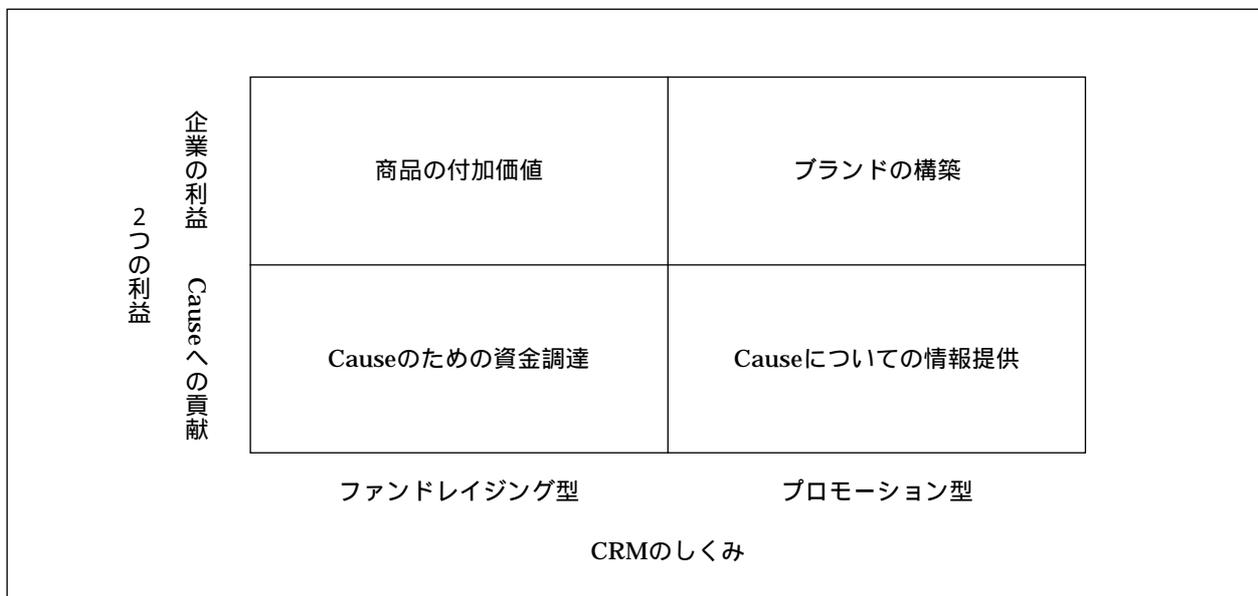


図1 2つの利益の結びつき

4. 企業が2つの利益を追求する条件

企業は2つの利益を追求できるとCRMの議論では説明されてきた。だが、非営利的な活動が企業にとって有意でなければファンドレイジングもプロモーションもおこなわれない。2つの利益は企業の判断によって追求されることもあり、されないこともある。ならばどのような条件のもとで、2つの利益追求が理のあることとして企業側に解されるのだろうか。CRMがおこなわれるプロセスを、図2にもとづいて検討する。

企業の非営利的な活動のための「負担」が将来の利益になると企業側に認められるならば、CRMについて論じられてきた前提は成り立つ。さらに、経営理念や組織文化に適うのなら、その「負担」は受け入れられやすい。だが、企業がどの程度の「負担」を「投資」として受け入れ、また、どのような非営利をよいと思うかによって、CRMの前提は根本的に成り立たないかもしれない。

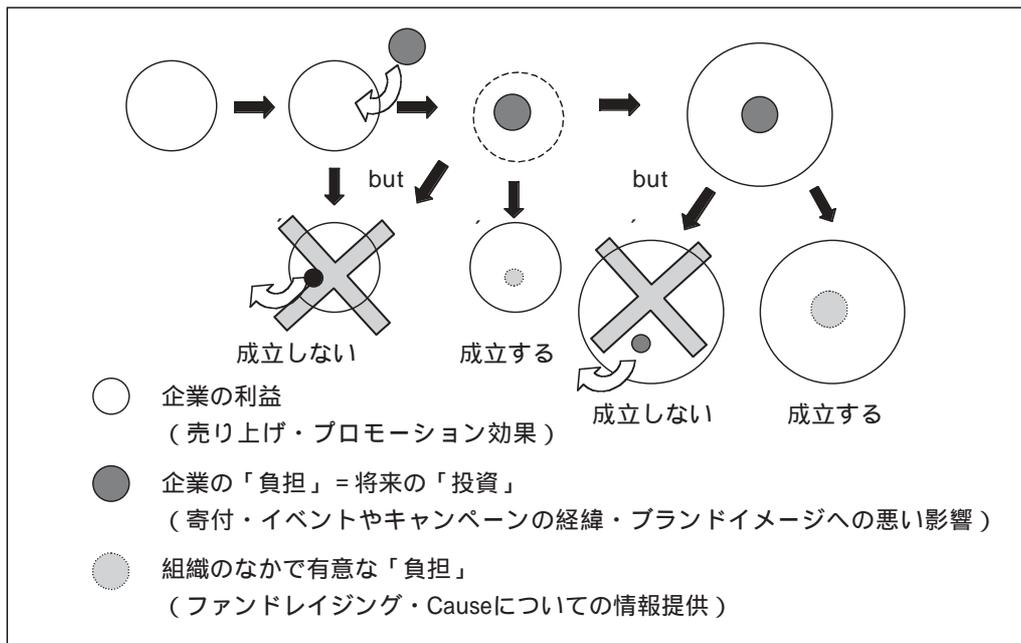


図2 企業がCRMに取り組むプロセス

CRMの発想は、図2においてのプロセスで説明される。白い円は企業の利益を、濃い網目の円は非営利的な活動に必要な企業側の負担を、薄い網目の円は組織にとって有意な負担を表している。また、円の大きさは利益や負担の大きさにそれぞれ対応する。

の段階は、CRMに取り組んでいない企業の利益を示している。企業がCRMに取り組む場合には、非営利的な活動のための経費を「負担」する。それがの状態である。ファンドレイジング型CRMであれば「寄付つき商品販売」の売り上げの一部を寄付すること、プロモーション型CRMであればイベントやキャンペーンのための経費が必要になる。さらに負担は、商品のイメージダウンや企業ブランドへのリスクなど非金銭的な要素も含まれる。それらの負担はCauseにとって有益だとしても、企業が営利を目的とするうでは必ずしも望ましくはない。たいていの場合こうした負担は企業に嫌われ、取り除かれる。Causeの貢献が企業にとって「負担」であるならば、CRMの前提は成り立たない。

の段階は、企業がCRMの「負担」をやはり負担とみなすか、将来のための「投資」とみなすかを定める1つ目の分岐点である。負担としてみなされるならば、それを減らす努力が払われる。たとえば「寄付つき商品」に占める寄付の割合が引き下げられ、プロモーションの予算が削減され、Causeへの関与が薄められる。企業がCauseへの貢献にまったく価値を見出さないならば、非営利的な活動に経費を使うことは営利のために不合理である。の円から外へ向かう矢印は、企業が負担を取り除く判断を表している。企業がからに向かうならば、CRMは成り立たない。

投資は、今は確かに負担であることを将来の利益のためにおこなわれる。負担することが自己の利益追求に有意である場合に、「負担」は利益とは結びつかない負担と区別される。CRMに必要な負担が、投資という発想で企業側に理解されるのであれば、それはある程度まで受け入れられる余地がある。にいたるプロセスはその判断を示している。

企業がその「投資」にどのような期待を寄せるかによって、CRMの規模や内容も変わる。「負担」が将来のための投資とみなされるのならば、CRMの前提は成り立ちうる。ただ、企業が比較的近い将来に「負担」の見返りを期待するほど、投資は回収されやすくなる。企業が期待する「将来」が現在に近いほど、今の負担は利益追求の妨げとしてみなされる。株式会社が株主の利益を追求する組織だとするならば、見返りをいつまでも待つという姿勢はその目的に反しかねない。企業が自己利益を追求するときに、投資的な発想にもとづいて必要だとみなす経費と、その見返りを待ち、または見切る判断がCRMの重要な論点となる。待つ期間や耐える負担の内容には企業の判断に大きく左右されるかもしれないが、投資という発想にもとづいて、CRMの前提を成り立たせることはできる。

CRMの議論で見過ごされがちなプロセスは、点線円 からつぎの進路である。これまでの議論では、 の次のプロセスはなかば自動的に となるかのように論じられることがある。企業が非営利的な活動のために負担すると、それはきっと営利に結びついて報われると説明される。企業は非営利的な活動を企業にとっての営利にむすびつけるしくみをつくることはできるのだが、そのしくみを購買判断に反映できるのは消費者である。企業が直接的に のプロセスに介入することはできない。企業がこのプロセスにかかる期間を待たなくなると、投資は「負担」として解される。その場合、負担は減らされ、取り除かれる。 のプロセスはその判断を示している。先ほど述べたように企業がこのように判断すると、CRMの前提は成り立たない。

企業は2つの経営判断から「負担」を引き受ける可能性がある。ひとつは、Causeの貢献を営利に結びつけると儲かる場合である。CRMによって効率的な営利追求が目指されるならば、Causeがより早くより多く消費者に結びつけられたほうが都合がよい。ただその場合、儲からないCauseに企業は関わろうとしないし、企業にとってCauseの内容は何でもよいことになる。消費者がより敏感に反応するCauseを商品やイメージに結びつけたほうが合理的になる。企業が効率的な「投資」の回収をCRMの目的とするのならば、Causeと営利的な活動の相性を考えることが重要になる。

もうひとつは、特定のCauseが企業の価値観や経営方針に合致する場合である。企業組織が意志決定の主体として論じられるばあいに、経営理念、組織文化、企業市民という言葉が使われる。企業は従業員や経営者の個人によって営まれるが、まったくばらばらに仕事をしているのではなく、経営方針や価値観にねざしている。組織で働く人たちが特定のCauseに適った仕事にこだわるならば、そのための非営利的な活動は必ずしも「負担」とはみなされない。たとえば、企業がCauseにこだわることによって従業員の就業意識が高まり、組織の一体感が醸成され、離職率が低くなることが指摘される。営利を追求するためにCauseを選ぶ判断と、特定のCauseにこだわることをビジネスの価値とする判断のどちらかが、あるいはどちらもが採用されるならば、CRMの前提は成り立ちうる。前者の場合、営利が効率的に追求されるならば企業は の次に へ進み、うまく追求できないならば、 の次に に進む。後者の場合には、非営利的な活動が計量可能な営利的成果となって短期的に現れなくとも、特定のCauseへの貢献にこだわりによって、「負担」を取り除く判断は必ずしも選ばれない。あるいは のプロセスを踏むならば、CRMが継続的におこなわれる。

以降のプロセスは、これまで説明してきた内容から説明できる。 は企業がCRMの「負担」を投資とみなし、それに応じてより多くの利益を得ることができた状態である。企業がその投資にこれ以上の営利を見出さないならば、それは「負担」として減らされ、やがて取り除かれる。負担が営利のための手段とみなされるかぎり、結果的にCRMはうまく行かない。 の次は となる。だが、企業がその負担を将来の投資とみなすか、あるいはCauseに貢献することにこだわりをもつならば、その負担は取り除かれない。その場合には、 の次は となる。その場合、CRMは継続的におこなわれる。

5 . 結論 CRMの拡張性と課題

CRMの考えにもとづくと、企業は非営利的な活動をすることによって営利を追求できると論じられる。この論文では、乳がんで亡くなる人の数を減らすというCauseをかかげるの企業による非営利的な活動に着目し、2つの利益がどのように結び付けられているのかを検討した。ファンドレイジングは商品の販売促進と、Causeについての情報提供は商品や企業ブランドのプロモーションと結びつく余地があることを指摘した。CRMの事例をファンドレイジング型、プロモーション型として分類した意図は、Causeへの貢献の内容と企業にもたらされる営利のちがいを明らかにするとともに、これまで「企業の社会貢献」と呼ばれてきた活動のなかにも、CRMでの議論で説明できる要素があることを示すことにある。

CRMの想定が成り立ち、また成り立たない条件について考察した。企業がCauseの貢献に必要となる「負担」を、企業の将来の利益のための投資とみなすならば、CRMは継続的におこなわれる。さらに経営理念、企業文化、企業市民という想定をおいて議論を進めると、「負担」が受け入れられやすいことを示唆した。ただし、企業はどのくらいの「負担」に耐えることができ、また営利を追求できるまでどのくらい待つことができるかによって、CRMの成

否は変わりうる。企業がCRMに取り組み、また取り組まないプロセスを検討した

CRMのこれからの論点は、企業と消費者双方の判断でありその相互関係についてである。企業はどのような条件のもとでCauseのための非営利的な活動を負担、投資、価値とみなすのか。どの程度の「負担」を引き受け、どれくらい先の将来に利益を見込むのか。さらに、営利を効率的に追求することと、特定のCauseに企業が価値付けることとの関係はどのように折り合いがつけられるのか。また、消費者は、企業の非営利的な活動を商品の購買にどのくらい反映させ、反映させないのか。こうした条件を明らかにすることが、CRMについての今後の課題になると考える。

注

1 Pringle & Thompson[2001:101]はCRMによって「企業はブランド“領域”が補強される慈善的 / 自発的な分野において長期的な計画をもって関与するようにながされ、また消費者は宣伝やコミュニケーションをつうじて企業のブランドを認識する原動力として、消費を大義に関連づけるようになる」と論じる。また、Business in the Communityは「CRMが目指すことは、ビジネスの側にコミュニティとの慈善や大義にもとづいた提携関係に資源がもたらされる方法にはさまざまな余地があることを理解させ、それを喚起することによって、ビジネスとコミュニティの提携を質と量の両面において深めること」だと説明する(翻訳は著者による)。ほかに、アンケートや売上実績などの統計的な分析によるCRMの可能性を論じたものとして、Wymer & Samu 編 [2003] など。

http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/cause_related_business/index.html

2 日本における「寄付つき商品」の事例紹介として、宣伝会議 [2004]、月刊Philanthropy[2005]がある。またその考察として、世良 [1998] [2000]、三輪・丸谷 [2004]、土肥・谷本 [2004] などがある。

Pringle & Thompson[2001:97]は、最初期のCRMとして「Veneziana」ピザの事例を紹介する。Pizza Expressの創業者Peter Boizotは、1975年ごろに「Veneziana」が一枚売れるごとに25ペンスを「Venice in Peril fund」(ヴェニス救済基金)に寄付するとメニューに書き加えた。この「寄付つきピザ」の販売によって、これまでに140万ポンドあまりの寄付金が集められた。

ヴェニス救済基金は歴史的な建築物を保存や修復するために運営される。ヴェニスは歴史的な建造物が多数現存する観光都市として有名だが、長いあいだ環境汚染や都市水没に悩まされてきた側面もあわせもっている。

<http://www.pizzaexpress.co.uk/aaspec.htm>

<http://www.veniceinperil.org/>

「寄付つき商品」の販売実績として、1980年代におこなわれたAmerican ExpressによるCRMの事例がしばしば引かれる。谷本 [2004: 208]とPringle & Thompson[2001 : 5]によれば、同社は1982年に「クレジットカードを新規に発行することに2ドル、カードが利用されるごとに5セントをそれぞれ美術館に寄付する」と宣伝した。このCRMによっておよそ10万ドルの寄付が集められた。翌年も同じくみでキャンペーンがおこなわれた。今度はStatue of Liberty (自由の女神像) 修復工事のためのファンドレイジングがCauseとしてかけられた。「新規発行につき1ドル、利用ごとに1セントがCauseのために寄付される」と広告され、3ヶ月のキャンペーンでおよそ170万ドルが集まった。このキャンペーンをつうじて同社のカード利用率は前年比27パーセント、新規発行枚数が45パーセントほど増えたという。この実績がCRMの売り上げ面の効果としてしばしば紹介される。

<http://www.charityvillage.com/cv/archive/acov/acov02/acov0214.html>

http://fdncenter.org/learn/faqs/html/cause_marketing.html

3 この論文では、それぞれの事情を抱える不特定多数の消費者をひとまとまりとして「消費者」と呼ぶように、個人のように自らの意志を決める主体をもった企業像を想定する。経営論や組織論によれば、組織は組織内外の複数の要因や主体に影響をうけて意志を決め、その判断が自己利益にとって不合理となる場合がしばしば指摘される。だが、ここでは市場経済における消費者と企業という単位で企業側の判断に焦点を当てる。そのため企業組織の内部における統治論や意志決定論にもとづいての合理・不合理について論じることはしない。

4 ピンクリボンは統一された商標やロゴマークではないので、企業、非営利 / 非政府組織、個人がそれぞれデザインし使うことができる。ただ、リボンの配色や形体などが登録商標されていることもある。

ピンクリボンが乳がん死をへらす活動のシンボルとして広く知られるまでには、3つの契機があった。1つは、Susan乳がん基金によって1990年にWashington, D.C.で開催されたチャリティイベント (Komen Race for the cure) である。そのウォーキングイベントで乳がんを克服した経験をもつ参加者にピンクリボンが配られた。この基金の概要については、注13を参照。2つ目は、1990年代はじめに個人活動家Charlotte Haleyが、乳がんの治療研究のための政府助成を増額するように求めた街頭活動をはじめたことである。彼女は、娘、姉妹、祖母をがんで亡くし、68歳のときに手製のピンクリボンをメッセージカードに貼りつけて街頭で配布した。3つ目は、1992年10月にEstée LauderがNew Yorkの店舗でピンクリボンと自己検診カード「Breast Self-Exam」を配布したことである。同社の副社長である

Evelyn Lauderは、女性向け健康雑誌“SELF”の編集長を当時務めていたAlexandra Penneyによる提案に賛同して、アメリカの店舗でリボンとカードを配布することを決めた。ピンクリボンの動向について、とりわけ日本におけるピンクリボンフェスティバル、企業やNPOの活動に着目しながら、今後稿を改めて論じる予定である。

<http://www.bcaction.org/Pages/GetInformed/FAQPolitics.html#Q4>

http://www.bcrfcure.org/ab_10_timeline.html

5 がんの治癒や再発など治療成績は、5年または10年後の生存率で示される。山田[2004:139-40]によると、癌研究会付属病院(現 癌研有明病院)が公表した治療成績(4,700例)のうち、腫瘍が2センチ以下の段階で治療を受けた患者の5年生存率は96パーセント、10年生存率が91パーセントだった。また、NPO法人乳房健康研究会 編著[2004a: 20,223]によれば、京都府立医科大学 内分泌・乳腺外科での治療成績(856例)のうち、腫瘍が2センチ以下で治療を受けた患者の10年後生存率は90.6パーセントだった。

6 厚生労働省統計表データベースシステムの「平成15年度 地域保健・老人保健事業報告(老人保健編) 第18表」によると、視触診よりもマンモグラフィによる検診のほうががんの発見に効果的であることが示されている。だが、若年者、術後や授乳中の女性、乳腺の発達した女性は、腫瘍やしこりが乳腺の白さに隠れて写りにくい場合があり、約10~15%の乳がんがマンモグラフィ検査のみでは見落とされるおそれがあるとも併記される。

<http://www.toshiba-medical.co.jp/tmd/event/pinkribbon/examination/manmo.html>

<http://konicaminolta.jp/about/contribution/corporation/health/pinkribbon/about/index.html>

<http://www.mmjp.or.jp/kawakami-clinic/data/h15nendai.htm>

<http://wwwdbtk.mhlw.go.jp/toukei/>

7 American Cancer Society (ed.)[2005](アメリカがん協会)によると、2005年にアメリカでは212,930人(うち女性211,240人)が乳がん患者と新たに診断され、40,480人(うち女性40,110人)が死亡すると推計される。一方、財団法人厚生統計協会編[2005: 46]によると、日本では2003年に9,885人(うち9,806人が女性)、2004年に10,609人(うち10,524人が女性)が乳がんで死亡した。またNPO法人 乳房健康研究会編[2005]は、受診に抵抗を感じる心理的、制度的な要素についてのアンケートをおこない、その調査結果をまとめている。

8 NPO法人乳房健康研究会[2004: 170-85]は、2002-03年にかけて乳がんについての知識と意識に関するアンケート調査をおこない、その結果をまとめている。女性651人から回答された結果によれば、「自分で発見できる」「早期に発見すると完治する」という知識が普及している反面で、実際に自己検診している人は36パーセント、毎年定期健診を受けている人は15.8パーセントだった。

9 日本ではNPO法人 マンモグラフィ検診制度管理中央委員会が、読影医師、撮影検診放射技師を対象とした講習会や認証試験をおこなっている。同会のウェブサイトで、

認証を受けた医師と技師の所属と氏名を閲覧できる。

<http://www.mammography.jp/>

日本でおこなわれてきた乳がん政策については、厚生問題研究会[2004:4-23]、NPO法人 乳房健康研究会編[2005]、また筆者作成による「乳がん・ピンクリボン関連年表」を参照のこと。<http://www.ritsumei.ac.jp/kic/~li025960/home/topics/pinkribbon.html>

アメリカにおける乳がんに関連したアドボカシー活動と政府の対応についてCasamayou[2001]が紹介している。Moss[1980,1989=1995]は、アメリカにおけるがん研究、医療機関、医学界、製薬会社とがん政策との関連について考察する。

10 この活動は「乳がん改革運動」(The Avon Breast Cancer Crusade)と呼ばれる。1992年にイギリス、その翌年にアメリカ、日本では2002年から始められた。1992-2004年のあいだに3億5,000万ドルをこえる寄付金が集められた。日本でも2002-04年に総額8,300万円の寄付金が集められた。

<http://www.avon.com/>, <http://www.avon.co.jp/>

11 Avon Foundationは女性と家族を支援する目的として1955年に設立された。この基金は、アメリカ内国歳入法典(Internal Revenue Code)501条(C)の第3項にもとづいて税制上の減免措置のある非営利団体として認められている。

<http://www.avoncompany.com/women/avonfoundation/overview.html>

<http://www.avoncompany.com/>

日本とアメリカでは企業寄付や非営利/非政府組織に課される税制はことなる。アメリカとイギリスの寄付税制については、跡田・前川・末村・大野[2002]で詳しく検討されている。一般に企業が基金を設立し、寄付することは節税対策としても理解される。

12 City of Hopeは、1913年にカリフォルニア州ロサンゼルス設立された。現在、医師や研究者をはじめ2500名以上の従業員ががんや難病の治療・研究に従事している。

<http://www.cityofhope.org/>

ウェブサイトではファンドレイジング型CRMの事例が紹介されている。たとえば、Coca-Colaは2005年5-6月のあいだにDiet Cokeなどの特定商品1ケース(12オンス12缶入り)ごとに20セントをCity of Hopeに寄付する。また同様に、Sally Beautyは1個2.99ドルのハート型で透明の鉛筆削り(BEAUTIQUE Heart Pencil Sharpener)の10パーセントを、Hanna's Candleは「大豆ろうそく」1つにつき50セントを、Dole Fresh Flowersは消費者が購入した花束の値段の5パーセントを寄付する。Find the Cure USは「乳がん」「痴呆」

「自閉症」「障害者」の支援対象ごとに色分けした商品を販売する。「乳がん」のために販売されるリストバンドやTシャツには、ピンク色で“Live Long”のロゴが付けられて、売り上げの20パーセントがCity of Hopeに寄付される。

<http://www.cityofhope.org/Cause/CRM+Partner+Details.htm>

<http://www.findthecure.us/store/index.aspx>

- 13 Susan 乳がん基金は1982年にTexas Dallasで設立された。基金の名前は1980年に36歳で逝去したSusan G. Komenの願いを継いで設立された経緯による。1983年から参加費の一部を乳がんの寄付に充てる“Komen Race for the cure”を主催している。

<http://www.komencny.org/komen/>

- 14 <http://us.mms.com/us/news/promotions/komen/>

- 15 <http://www.fordvehicles.com/thecause/gettied/>

- 16 <http://www.bmwusa.com/bmwexperience/EventsandPrograms/UDSK/default.htm>

<http://www.autointell-news.com/News-2003/November-2003/November-2003-3/November-19-03-p3.htm>

- 17 2005年にも同様の方法でイベントが企画された。3Mによって1メッセージにつき50セントを最高10万ドルまでCity of Hopeに寄付される。

<http://cms.3m.com/cms/NL/nl/2-209/kuckkFR/viewimage.jhtml>

- 18 <http://www.aigstar-life.co.jp/>

- 19 乳房健康研究会は2000年に乳がんの治療研究に携わってきた医師を中心として設立された。2003年にNPO法人として認可された。主に乳がんに関するシンポジウムやチャリティウォーキングイベントを開催し、乳がん検診の啓発活動をおこなっている。

<http://www.breastcare.jp/>

- 20 <http://www.avoncompany.com/women/avoncrusade/bccguide.pdf>

- 21 注3参照。Evelyn Lauderは1993年にアメリカでBreast Cancer Research Foundation(乳がん研究基金)を設立した。この基金もAvon Foundationと同様に、アメリカ国内歳入法にもとづいて税制上の減免措置のある非営利団体として認められている。設立以来9,500万ドルのおよそ85パーセントを乳がんの研究や患者支援プロジェクトに助成した実績がある。

<http://www.bcrfcure.org/>

- 22 あけぼの会は、乳がん患者の支援団体として1978年10月1日に設立された。患者間と家族間のネットワーク作りや、電話による悩み相談、ボランティアでの病院訪問、会報や定期刊行物の発行、講演を主な活動としている。2005年現在で全国に、35支部があり、およそ4,000人が会員として在籍する。

<http://www.akebono-net.org/>, http://www.estee.co.jp/breast_cancer_campaign.html

参考文献

American Cancer Society. (ed.). (2005). “Breast Cancer Facts & Figures 2005-2006”

<http://www.cancer.org/downloads/STT/CAFF2005BrF.pdf>

Casamayu, Maureen Hogan. (2001=2003). *The Politics of Breast Cancer*. Georgetown University Press. (久塚純一 監訳『乳がんの政治学』早稲田大学出版部)

Moss, Ralph W. (1980,1989=1995). *Cancer Industry The Classic Expose on the Cancer Establishment*. Equinox Press.(蔵本喜久・桜井民子 訳『がん産業 1・2』学樹書院)

Pringle, Hamish. & Thompson, Marjorie. (2001). *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*. John Wiley & Sons Inc.

Wymer, Jr., W. Walter & Samu, Sridhar. (2003). *Nonprofit and Business Sector Collaboration*. Best Business Books.

NPO法人 乳房健康研究会編著(2004a)『すべての女性に「プレストケア」なぜ乳がん検診に行かないの?』日本医療企画

NPO法人 乳房健康研究会編著(2004b)『改訂版 20歳を過ぎたらプレストケア』日本医療企画

NPO法人 乳房健康研究会編著(2005)『乳がん検診は今 調査報告書』NPO法人 乳房健康研究会

跡田直澄・前川聡子・末村祐子・大野謙一(2002)「非営利セクターと寄付税制」『フィナンシャル・レビュー』財務省財務総合政策研究所 2002.10 p.74-92

月刊Philanthropy(2005)「特集座談会 コーズ リレイティッド マーケティングの課題と可能性」『月刊Philanthropy』2005年4月号 p.2-10

厚生問題研究会(2004)「特集 女性の健康を守るために - 乳がん・子宮がんによる志望の現象を目指して」『厚生労働』11月号 中央法規出版

財団法人厚生統計協会編(2005)『厚生指針 臨時増刊 国民衛生の動向 第52巻第9号』財団法人厚生労働統計協会

世良耕一(1988)「コーズ リレイティッド マーケティングの概念と日本における必要性」『函大商学論究』第31輯第1号 1998年、p.84-85

高田 Cause Related Marketingによる2つの利益追求についての研究

世良耕一(2000)「コーズ リレйтиッド マーケティングに対する新しい視点」『函大商学論究』第33輯第1号 2000年、p.35-56

宣伝会議編(2004)「特集2 コーズ マーケティング導入企業事例」『宣伝会議』2004年1月号 p.77-82

谷本寛治(2004)「得意領域を活かす新しい社会貢献 コーズ マーケティングのすすめ」『宣伝会議』2004年1月号 p.74-6

土肥将敦・谷本寛治(2004)「コミュニティとCSR」 所収 谷本寛治 編著 2004 『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』 中央経済社 p.201-19

三輪昭子・丸谷雄一郎(2004)「コーズ リレйтиッド マーケティング ~アメリカにおける概念と実態~」『国際問題研究所紀要』122号

山田哲司(2004)『乳がん治療の正しい知識』橋本確文堂

A discussion of the corporate pursuit of two interests in the way of Cause Related Marketing (CRM)

with reference to cases of business related to corporate profitability
for the cause of the reduction of fatalities from breast cancer

TAKADA Kazuki

Abstract:

This paper tests the fundamental assumption of Cause Related Marketing (CRM). It discusses the concept of the corporate pursuit of two interests in the way of CRM, the corporate profitability and contributions to the cause of the reduction of fatalities from breast cancer. Firstly, the paper categorizes CRM, so as to sketch out the general features of corporate contributions to the cause, into a fundraising type and a promotion type. Secondly, it gives the examples of sales linked to fundraising for a cause and promotiona linked to events for the diffusion of essential knowledge of a cause. Thirdly, it explains the necessary conditions of CRM by giving a graphic representation in term of the corporate decision-making. The paper concludes that CRM can play a role in convincing a corporation to regard the contributions to a cause as long-term investment in corporate profitability. Moreover, the concepts of managerial creed or organizational culture can promote the corporation to cover costs of the contributions. If corporate profitability in future motivates the corporate to participate in CRM, we can conclude that the cause is related to the marketing.

Key words : Cause Related Marketing, Corporate Social Contributions, Breast Cancer, Pink Ribbon, Business Ethics